

KUNNSKAPSDELING I EN KOMPLEKS ORGANISASJON ^F

Fagnettverk i Statoil¹



TORSTEIN NESHEIM er seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Han har doktorgrad fra Norges handelshøyskole og jobber med fleksibilitet og tilknytningsformer for arbeid, organisasjonsformer og organisasjonsstruktur.



KAREN M. OLSEN er post.doc ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hun er utdannet dr.polit fra Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Hennes forskning omfatter temaer som ansettelsesrelasjoner, jobbkvalitet, sykefravær og kompetanseutvikling.

SAMMENDRAG

Kunnskapsbaserte ressurser er sentrale for bedrifters evne til å konkurrere i et marked. For å utvikle og vedlikeholde slike ressurser er det viktig at ansatte i ulike enheter i virksomheten utveksler erfaringer og deler kunnskap. Feltet kunnskapsledelse, eller *knowledge management*, tar opp hvordan ulike kunnskapselementer kan dokumenteres, standardiseres, lagres, utvikles, spres og anvendes i en organisasjon. I denne artikkelen går vi inn på ett virkemiddel for kunnskapsdeling i organisasjoner; bruken av formelle fagnettverk for utvikling, overføring og

anvendelse av kunnskap. Det empiriske materialet er hentet fra Statoil, som i norsk målestokk er en stor og kompleks organisasjon hvor svært mange disipliner og kompetanseområder er representert. Artikkelen beskriver oppbyggingen av fagnettverkene, hvilke bidrag disse gir til bedriften, samt forhold som fremmer kunnskapsdeling og -anvendelse. Det legges særlig vekt på hvordan (ikke-hierarkisk) nettverksledelse påvirker kunnskapsprosesser, og hvordan lederutfordringene i denne konteksten håndteres.

KUNNSKAPSNETTVERK OG KUNNSKAPSDELING

Studiet av kunnskap i organisasjoner er et heterogent fagområde, har mange koplinger til andre tema som

1. Vi vil takke Marit Velvin i Statoil for godt samarbeid i alle deler av prosjektet denne artikkelen bygger på. Takk til Sturle Næss (Statoil) for kommentarer til et tidligere utkast.

organisasjonsutforming, ledelse, motivasjon, og trekker på en rekke teoretiske perspektiver. En måte å dele inn dette feltet på er å skille mellom ulike kunnskapsprosesser i organisasjoner. Dalkir (2005) skiller i sin oversiktsyntese mellom tre hovedprosesser: a) utvikling/innhenting, b) deling og overføring, og c) anvendelse av kunnskap. En rekke forhold i en organisasjon kan fremme eller svekke slike prosesser. Gjennom insenti-

ver, formelle roller, møtearenaer og verktøy knyttet til kunnskapsdeling kan man bevisst prøve å påvirke dette. Samtidig vil forhold som det er vanskelig å påvirke for ledelsen (som ansattes utdanning og erfaring, bedriftskultur, geografisk distanse og gruppedynamikk) også ha innflytelse på erfaringsutveksling, deling og anvendelse av kompetanse.

Vi vil her ta for oss hvordan fagnettverk kan påvirke kunnskapsdeling og -anvendelse i en organisasjon. Forskningen om slike konstellasjoner har i stor grad sett på hvordan *nettverksegenskaper* som frekvens, nærhet og sentralisering påvirker kontakt og utveksling av informasjon, eller den har studert *uformelle nettverk*. Med praksisfellesskap (*communities of practice*) menes «groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis» (Wenger, McDermott og Snyder 2002). Slike grupper er typisk uformelle og har vokst fram mer eller mindre spontant ut fra en felles interesse av å løse de operative oppgavene på en god måte. Wenger mfl. (2002) peker på at disse fellesskapene er naturlige deler av organisasjonen og «will develop on their own and many will flourish, whether or not the organization recognizes them» (s. 12). Ut fra en slik tilnærming vil det være begrenset i hvilken grad det er mulig å styre kunnskapsutvikling og -deling i slike nettverk.

Nyere studier av *communities of practice* peker imidlertid på at disse trenger strategisk forankring og ledelsesmessig støtte (McDermott og Archibald 2010). Andre bidrag argumenterer også for at kunnskapsnettverk kan opprettes på en målrettet måte, og ledelsen kan spille en aktiv rolle i å skape gode betingelser for kunnskapsdeling og anvendelse (van der Hooff og Huysman 2009). Ved å studere mer formelle nettverk kan man gå inn på hvordan nettverksledere eller koordinatorene påvirker medlemmenes samhandling, deres evne og vilje til å kunnskapsdeling og hvordan man kan påvirke hvordan man tar i bruk ideer, metoder og verktøy som har sitt utspring i ulike deler av organisasjonen.

En ansatt i en bedrift har primært en tilknytning i en linjeenhet eller et prosjekt hvor man jobber til daglig, og hvor de operative oppgavene utføres. Samtidig kan man være knyttet til kunnskapsnettverk som utgjør en viktig, sekundær kilde til oppgaver og identitet. Slike doble medlemskap vil særlig forekomme i store, kom-

plekse organisasjoner. I distribuerte organisasjoner vil likeartede aktiviteter og arbeidsoppgaver bli utført i en rekke enheter og geografiske lokasjoner. Her vil det være et potensiale for å utveksle informasjon og erfaringer mellom personer og enheter, og å identifisere, formalisere og spre beste praksis. Man kan vente å finne en rekke nettverk for beste praksis og andre læringsnettverk som har fokus på utvikling og deling av kunnskap innen et gitt område.

DATA OG METODE

Det empiriske materialet i denne artikkelen er hentet fra en undersøkelse av 131 fagnettverk innen teknologi og HMS i Statoil. De viktigste datakildene er:

- En webbasert, kvantitativ spørreskjemaundersøkelse utført i februar 2009. 2 517 ansatte svarte, noe som gir en svarprosent på 62 prosent.²
- Intervjuer med tolv ledere av fagnettverk utført høsten 2009.
- Diverse informasjon fra Statoils intranett og samtaler med nøkkelpersoner som jobber mot nettverkslederne.

FAGNETTVERK I STATOIL

Statoil er en stor, kompleks og geografisk distribuert organisasjon. På den ene siden er det lagt vekt på å bygge opp en linjeorganisasjon basert på entydige ansvarsforhold og tilhørighet til en enhet i linjen. Enhver ansatt skal rapportere til en linjeleder, som har personalansvar og er ressurseier. Denne linjeorganisasjonen suppleres med en rekke mekanismer og virkemidler som går på tvers av linjeorganisasjonen. Fagnettverkene er et slikt virkemiddel.

Statoil hadde før fusjonen i 2007 formaliserte fagnettverk, mens Hydro Oil and Energy benyttet dette mer sporadisk og i en mer uformell form. Høsten 2007 ble det med forankring i konsernets prioriteringer innen kompetanseutvikling tatt et initiativ for å styrke fagnettverkene. Man ønsket å skape større oppmerksomhet om potensialet i dette verktøyet og satte i gang et program for utvikling av fagledere hvor ledelse av fagnettverk var en viktig del. Samtidig kun-

2. Den kvantitative undersøkelsen er dokumentert i Nesheim, Olsen og Tobiassen (2010): «Why knowledge sharing isn't enough: Managing knowledge towards application». Konferansepaper.

ne fagnettverkene være et viktig møtested for ansatte med bakgrunn i de to tidligere selskapene og dermed bidra positivt til integrasjonen av ansatte i det fusjonerte selskapet.

Formålet med nettverkene er å fremme erfaringsutveksling, bidra til spredning av beste praksis og styrende dokumentasjon samt anvendelse av metoder og arbeidsprosesser på tvers av forretningsområder og enheter. Mange kunnskapselementer er aktuelle, men styrende dokumentasjon, standardiserte arbeidsprosesser og beste praksis har vært vektlagt i de to første årene etter fusjonen. Virkemidler i nettverkene inkluderer møter med forelesinger og diskusjoner, elektronisk kommunikasjon fra nettverksleder og intranett samt initiativ som skal stimulere relasjonsbygging og direkte kontakt mellom medlemmene.

Medlemskap i fagnettverkene er frivillig, men alle ansatte forventes å være med i minst ett fagnettverk. Som ansatt utgjør oftest linjeleder og tilhørende organisatoriske enhet den primære tilhørigheten i selskapet. Oppgavene man utfører, er knyttet til denne linjen (eller prosjekter i andre enheter), hvor også kompetanseutvikling og oppfølging fra ledere er forankret. Deltakelse i et fagnettverk og dermed tilknytning til et fagmiljø på tvers av organisatoriske enheter vil ofte utgjøre en sekundær tilhørighet for medarbeiderne.

Nettverkene ledes av en fagleder, som er en etablert rolle i organisasjonen. Disse lederne har ikke hierarkisk myndighet eller et linjeforhold til medlemmene, og man har heller ikke egne budsjetter. Ledelse av fagnettverk medfører særegne lederutfordringer. For å få potensielle medlemmer til å delta i nettverksmøter, bidra aktivt og bruke fagnettverket som en kilde til kunnskap, må man øve innflytelse på tvers av den hierarkiske organisasjonen. Dette kommer vi tilbake til senere i artikkelen.

Fagnettverkene er altså en anerkjent og formell del av Statoils organisasjon. De nettverkene som inngår i vår undersøkelse, er gruppert i seks prosess- eller funksjonsområder. Innenfor hvert av disse områdene inngår fagnettverkene som en del av kompetanseutviklingen. Man har egne opplærings- og kompetanseansvarlige. Fagnettverk kan slås sammen, opprettes eller legges ned, basert på beslutning innen disse områdene. Dette virkemiddelet er blitt evaluert i 2006 (i Statoil før fusjonen) og i 2009.

HVA ER UTFALLET AV ARBEIDET I FAGNETTVERKENE?

Et viktig spørsmål er hva som kommer ut av arbeidet i fagnettverkene. Hvilke konsekvenser har deltakelsen for ansatte og de enheter de kommer fra? I surveyen ble medlemmene spurt om hvordan de vurderte utfallene av fagnettverkene. Svarene indikerer at dette er et godt og nyttig tiltak for kunnskapsdeling og anvendelse (Nesheim, Olsen og Tobiassen 2010):

- Deltakelse i fagnettverk blir oppfattet som et av de viktigste tiltakene for erfaringsutveksling og læring.
- Deltakelse i fagnettverk har ført til forbedringer i egen enhet (77 prosent var enig), raskere løsninger i utføring av arbeidsoppgaver (71 prosent) og høyere etterlevelse av styrende dokumenter (80 prosent).
- Deltakelse blir vurdert som viktig for egen profesjonell utvikling (87 prosent).
- Deltakelse blir vurdert som viktig for å bygge personlige nettverk i selskapet (92 prosent).

I tillegg ba vi nettverkslederne beskrive det de oppfattet som suksesshistorier i sine respektive fagnettverk. Noen eksempler er:

- I nettverket A har man bidratt til en intern profesjonalisering av fagområdet. Kvaliteten på rapportene har blitt bedre som en følge av aktiviteter som nettverket har tatt initiativ til. Tilbakemeldingene fra det aktuelle statlige kontrollorganet har blitt mer positive over tid. Viktige faktorer bak disse forbedringene er kurs innen prioriterte områder, gode nettverksmøter og økt bevissthet om at ulykkesgransking er en viktig funksjon i selskapet.
- I nettverk B har man vært flinke til å utvikle gode løsninger for å håndtere konkrete utfordringer og problemer i selskapet. Man har klart å aktivisere nøkkelpersoner med utfyllende kompetanse fra ulike deler av organisasjonen og få dem til å jobbe sammen. Introduksjon av en ny teknisk standard på en plattform og løsninger av problemer knyttet til en spesiell type komponenter er to eksempler på dette.
- I nettverket C ble det startet et prosjekt for å framskaffe en oversikt over relevant informasjon om produkter fra leverandører. Formålet har vært å bidra til felles verktøy uavhengig av enhet, som gjør det mulig

for ingeniører knyttet til ulike utvinningslisenser å samarbeide.

- Flere av informantene peker på at nettverkene har vært viktige for å heve kvaliteten på styrende dokumentasjon og arbeidsprosessbeskrivelser. Gjennom et fagnettverk får man innspill fra ulike enheter som representerer en stor bredde når det gjelder utfordringer og erfaringer. På denne måten kan man både få til bedre løsninger og sterkere forpliktelser til standarder og dokumenter, sammenlignet med en situasjon med mer begrenset deltakelse. Et eksempel på dette er nettverk D, hvor det var relativt lite styrende dokumentasjon i begge selskapene før fusjonen. I januar 2009 hadde man klart et dokument basert på innspill fra medlemmer med bakgrunn fra begge selskapene.

SUKSESSFAKTORER I FAGNETTVERKENE

At det er opprettet formelle fagnettverk som er aktive og har medlemsmøter, er i seg selv ingen garanti for at disse er vellykkede. Det er forskjeller mellom nettverkene når det gjelder hva medlemmene får ut av disse. Et viktig spørsmål er hvilke forhold som fremmer fagnettverk som oppleves nyttige for medlemmene: Hva er suksessfaktorene for nettverkene? Ut fra data innsamlet i surveyen har vi analysert suksessfaktorene for fagnettverkene statistisk (Nesheim, Olsen og Tobiassen 2010). Figur 1 viser den modellen som ligger til grunn for analysen. Avhengig variabel er anvendelse av kunnskap fra fagnettverken. Dette er en additiv indeks av de tre indikatorene a) forbedringer i egen enhet, b) raskere løsning av arbeidsoppgaver, c) høyere etterlevelse av styrende dokumenter. Vi fant at særlig fem forhold påvirker om man tar i bruk metoder, teknikker og erfaringer som er kommet frem igjennom deltakelse i fagnettverkene. Enkelte forhold hadde sterkest betydning direkte på kunnskapsanvendelse og andre indirekte gjennom kunnskapsdeling i fagnettverkene.

- **Nettverksledelse:** Ledelse av fagnettverk inngår som en av oppgavene til en fagleder. En god fagleder vil typisk være flink til å stimulere til erfaringsutveksling og faglige diskusjoner, bidra til å spre styrende dokumentasjon og annen relevant informasjon. Vi fant en positiv statistisk sammenheng mellom hvordan nettverksledelsen oppfattes, og graden av bruk av kunnskapen fra nettverkene.

- **Linjestøtte:** Medlemmene har linjen og den operative enheten som sin basis. Sett fra linjeleders side kan deltakelse i nettverkene kunne ta tid og ressurser fra enheten. Det vil derfor være en fordel at linjeleder er positiv til at man deltar i fagnettverkene, og oppfordrer til å ta i bruk erfaringer og metoder som man tilegner seg. Vi fant en positiv sammenheng mellom linjestøtte og kunnskapsanvendelse.
- **Sosial kapital:** Dette handler om ressurser knyttet til den ansattes relasjoner i nettverket. Vi finner at den relasjonelle dimensjonen (har gode forbindelser) påvirker kunnskapsanvendelse via kunnskapsdeling. Den kognitive dimensjonen på sosial kapital (har samme profesjonelle syn) påvirker kunnskapsanvendelse direkte og er også positiv.
- **Motivasjon:** Ansatte er forskjellige, og noen er avhengig av ytre motivasjon (instruksjon, insentiver) for å engasjere seg i nettverk og erfaringsutveksling. Andre vil være mer styrt av indre motivasjon: «the inherent tendency to seek out novelty and challenges, to extend and exercise one's capacities, to explore and to learn» (Deci og Ryan 2000). Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og både kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse i nettverkene.
- **Nettverksstørrelse:** Det er stor forskjell i antall medlemmer mellom nettverkene. Det viser seg at de som er involvert i store nettverk, rapporterer om noe mindre kunnskapsdeling enn de som deltar i små nettverk. Trolig skyldes dette at store nettverk kjenetegnes av mer enveiskommunikasjon og mindre dialog enn store nettverk.

Intervjuene som ble utført etter surveyen, har bidratt til å utdype forståelsen av suksessfaktorer i fagnettverk. Når det gjelder størrelsen på nettverkene, er man generelt enig i at små nettverk vil tendere til å fungere annerledes enn store nettverk. Det er imidlertid ikke enkelt å redusere antall deltakere for dermed å bidra til mer dialog og kommunikasjon på tvers av enheter: Noen nettverk har en «naturlig» størrelse, avgrenset av de ansatte som anser seg som medlemmer av et gitt fagområde. Andre av nettverkene omfatter flere relaterte eller komplementære fagområder heller enn en spesifikk, smal disiplin. I andre tilfeller prioriterer nettverksleder ofte en inkluderende tilnærming hvor man prøver å få med dem som potensielt vil ha nytte

av å delta, heller enn å begrense deltakelsen for å få til mer dialog og kommunikasjon (eksklusiv).

Nettverk nyter godt av kontinuitet i deltakelse, ved at medlemmene blir kjent med hverandre og hva som er utfordringene i de enhetene de kommer fra. I en organisasjon hvor rotasjon blir vektlagt og det er en norm om å skifte posisjoner ofte, vil denne kontinuiteten imidlertid svekkes. Flere nettverksledere pekte på at mange viktige bidragsytere hadde forlatt nettverket etter å ha skiftet jobb i selskapet, fordi man ikke hadde tid til å bidra, eller fordi nettverket ikke var relevant i den nye jobben. En av disse uttalte at: «Sett fra mitt synspunkt som fagleder er det uheldig med rotasjon. Sett fra organisasjonen og den enkelte person sin side er det nok en god ting.»

I flere nettverk får nettverksleder støtte fra en indre sirkel eller en kjernegruppe. Dette er personer som er villige til å involvere seg ekstra. I et nettverk med 150 medlemmer har man etablert en kjernegruppe hvor alle forretningsområder er representert. Gruppen møtes tre–fire ganger i året for å planlegge og utarbeide et arbeidsprogram.

Hvordan et fagnettverk fungerer, er avhengig av dynamikken mellom medlemmene og hvordan nettverksleder klarer å stimulere nettverksprosessene. Det ble pekt på noen medlemstyper som bidro til positive utfall i nettverkene:

- Idealistene, som brukte tid og energi på nettverket uten å ha noe økonomisk eller annet utbytte av deltakelsen.
- Kunnskapssøkende med spesialkompetanse, som er genuint interessert i en disiplin, som ønsker å utvikle egen kompetanse, søke utfordringer og bidra til å løse problemer.
- Ansatte innen FoU; dette gjør det mulig med bedre kommunikasjon og mindre distanse mellom teoretisk basert kunnskap på den ene siden og operative utfordringer på den andre siden.
- Flere peker på at ansatte fra operative enheter slik som Undersøkelse og Produksjon Norge bør være i flertall i nettverket, slik at de konkrete produksjonsutfordringene får en sentral plass i nettverket.

LEDELSE AV FAGNETTVERK

Det er ingen lett oppgave å lede et fagnettverk. Man må forstå deltakerne, deres bakgrunn og motiver for

å delta, forstå sosiale prosesser og hvordan folk lærer og deler kunnskap. Før surveyen identifiserte vi seks dimensjoner ved god ledelse av fagnettverk:

- flink til å stimulere til faglige diskusjoner
- formidler møtetider og agendaer for fagnettverksmøter i god tid
- flink til å formidle deltakeres erfaring og kunnskap til resten av fagnettverket
- flink til å formidle relevant faglig informasjon mellom fagnettverksmøtene
- dyktig til å formidle og spre beste praksis
- flink til å formidle anbefalt opplæring/konferanser til fagnettverket

UTFORDRINGEN

I den kvantitative analysen fant vi altså en sterk positiv sammenheng mellom kvalitet på nettverksledelsen på den ene siden, og kunnskapsdeling og -anvendelse på den andre siden. Basert på de kvalitative intervjuene kan vi gå nærmere inn på utfordringer ved ledelse i slike nettverk og hvordan disse håndteres. Et utgangspunkt er den formelle strukturen som fagnettverkene er en del av. Nettverksleder oppfatter typisk at det tillegges et stort ansvar til rollen, samtidig som man ikke har noen formell autoritet overfor potensielle eller faktiske deltakere i nettverket. Noen sitater fra intervjuene eksemplifiserer dette:

Du har ingen autoritet. Den eneste måten å få medlemmer til å delta på er gjennom å forklare for dem hvorfor de skal delta. Den tunge delen av denne typen lederskap er at du ikke kan fortelle folk hva de skal gjøre ... Tid er et problem ... De sier ofte til meg at de har for mye å gjøre (i sin linjeenhet) og må prioritere det som er viktigst ...

Det er viktig å spørre folk om de vil bidra, men det er vanskelig å legge press på dem om de har andre prioriteringer.

MOTIVASJON

I den kvantitative analysen fant vi en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og kunnskapsanvendelse. I intervjuene har vi gått nærmere inn på betydningen av motivasjon. Et hovedfunn er at medlemmenes motivasjon oppfattes som en *nøkkelfaktor*

for å få nettverkene til å fungere, samtidig som en hovedoppgave for lederen er å *motivere* folk til å være med i og bidra til nettverket. Motivasjon kan fremmes på flere måter:

- Det er viktig å kommunisere og spre informasjon om hva et gitt nettverk står for, og hvilke muligheter dette gir for utvikling av egen kompetanse og bidrag til egen enhet.
- Man må være bevisst på tema og saker som blir tatt opp i nettverket. Det er viktig at det som blir presentert på nettverksmøter og intranett, er nyttig og relevant, særlig med tanke på at mesteparten av medlemmene vil være mottakere heller enn sendere av kunnskap.
- Man har ingen mulighet til å belønne aktive deltakere og bidragsytere økonomisk. I fravær av dette kan bidrag gjøres kjent og kommuniseres i organisasjonen, for eksempel i internaviser og på intranett. Slik oppmerksomhet bidrar til anerkjennelse og stolthet i organisasjonen, noe som kan fremme motivasjon.

RENOMMÉ OG PROFESJONALITET

En av de viktigste oppgavene for nettverkslederen er altså å få folk til å delta og bidra aktivt i nettverket. Man har liten kontakt med medlemmenes linjeleder og søker heller å påvirke potensielle deltakere direkte. Noen av nettverkslederne peker på at man må ha god forståelse av teknologi og hvilke utfordringer som finnes i de organisatoriske enhetene som er berørt. Det er viktig å framstå som profesjonell og å bygge eget renommé i organisasjonen:

Det er en form for intern markedsføring ... Hvordan klarer du å påvirke de personene du ønsker å komme «på innsiden av hodet» av? Om du ikke kan vise at du er profesjonell, så vil folk si at det han kommer med, nei, det er ikke fornuftig ... da vil de trekke seg ut av nettverket.

TILLIT OG PERSONLIGE RELASJONER

I fravær av formell autoritet er det viktig å utvikle tillit og personlige relasjoner. Når man blir kjent med hverandre, går kommunikasjonen lettere. En av nettverkslederne sier at han foretrekker todagens nettverksmøter fordi man kan spise middag sammen og møtes i en mer uformell sammenheng. Slik uformell samhandling leg-

ger et godt grunnlag for tettere kontakt og informasjonsutveksling senere.

TILDELING AV OPPGAVER

For nettverkslederen vil det være en fordel om man kan fange opp interesse og entusiasme for nettverket. Denne entusiasmen kan knyttes til spesifikke oppgaver. Interessante oppgaver kan synliggjøres, og man kan være bevisst når det gjelder tildeling av oppgaver:

Fagleder bør ikke holde på de mest interessante oppgavene, alle bør oppleve at de er en del av fagledelsen ... Du bør spørre deg selv hva som er den mest utfordrende oppgaven du kan gi til andre, heller enn å beholde den selv som del av rollen som fagleder.

REKRUTTERING AV AMBASSADØRER

Den påvirkning man har, kan styrkes gjennom å rekruttere medlemmer som har viktige posisjoner og er knyttet til innflytelsesrike nettverk og arenaer. Slik påvirkning kan handle om alt fra å gjøre det aktuelle fagnettverket bedre kjent i organisasjonen til å «selge» tekniske løsninger og investeringsalternativer som er blitt utviklet i nettverket. En av faglederne pekte på at han hadde flere slike ambassadører i nettverket som bidro til å åpne dører og forenkle tilgangen til beslutningsprosesser.

Blant medlemmene i nettverket er det folk i lederposisjoner som ønsker å ha en fot i den tekniske leiren. Det kan virke banalt, men om du har noen kjente navn med deg, kan det gi legitimitet ... Det gjør det svært mye enklere å få ting til.

FORHOLDET TIL OVERORDNEDE

På samme måte som medlemmene har dobbelt medlemskap i linje og fagnettverk, har også faglederne to interessenter å forholde seg til i organisasjonen. Man rapporterer til en linjeleder i en enhet, samtidig som man faglig og funksjonelt forholder seg til en sjefsingeniør. I en slik matriseliknende organisasjon vil det ofte være spenninger og dilemmaer. Bare et fåtall av de faglederne vi intervjuet, oppfattet forholdet til de to interessentene som fylt av spenninger eller konflikter. Mange pekte imidlertid på at det lett kunne være spenninger i slike relasjoner, og at de hadde hørt om andre fagledere som hadde opplevd problemer. Et typisk svar

på egne vegne er at de har stor grad av autonomi i rollen som leder av fagnettverkene. Man har i hovedsak gode relasjoner til både egen linjeleder og sjefsingeniør. Avveiningene er oftest knyttet til hvor mye tid de skal bruke på de enkelte oppgavene. Hvis sjefsingeniør og linjeleder er plassert nær hverandre i organisasjonen, letter dette samordning og prioritering i rollen som fagleder.

INTERNASJONALISERING

Statoil er inne i en internasjonaliseringsprosess hvor en større andel av ressurser og aktiviteter etter hvert vil være lokalisert utenfor Norge og norsk sokkel. Dette medfører en rekke utfordringer for selskapet, inkludert hvordan man kan spre kunnskap internasjonalt, trekke med ansatte lokalisert utenfor Norge og lære av internasjonale erfaringer. Vår survey indikerer at ansatte utenfor Norge i mindre grad deltar i fagnettverk. Geografisk distanse er en barriere for å delta i nettverksmøter, og nettverkslederne har mindre informasjon om og mindre kommunikasjon med ansatte lokalisert utenfor Norge. I overgangen til et mer internasjonalt selskap er dette utfordringer som flere fagnettverk vil måtte håndtere.

KONKLUSJON

I denne artikkelen har vi beskrevet og analysert fagnettverk i Statoil og den betydning dette virkemiddelet har for kunnskapsdeling og -anvendelse i selskapet. Fag-

nettverkene er et formelt tiltak og skiller seg dermed fra de mer uformelle og «spontane» konstellasjonene man kan finne i organisasjoner. Ut fra medlemmenes vurderinger er fagnettverkene er godt og nyttig virkemiddel i selskapet. Fagnettverkene bidrar til kunnskapsdeling mellom enheter og til at metoder og erfaringer blir tatt i bruk i ulike deler av selskapet. Samtidig er det slik at ikke alle nettverk er like vellykkede. En suksessfaktor er god ledelse av nettverket. Utfordringen for faglederne er å øve innflytelse på tvers av hierarkiet og påvirke potensielle medlemmer til å delta aktivt i fagnettverket.

Funnene fra denne studien har noen implikasjoner for forskningen om kunnskapsdeling og anvendelse i organisasjoner. For det første har vi skilt mellom kunnskapsdeling og -anvendelse. At man får til å dele kunnskap, er viktig, men det er anvendelsen av ny kunnskap i organisasjonen som er det viktigste kriteriet for å kunne si noe om nytte og effekt av virkemidler for kunnskapsdeling. For det andre har vi vist hvordan deltakelse i ulike kunnskapsprosesser finner sted på en matriselignende sekundærarena. For å forstå sammenhengen mellom organisasjonsstruktur og kunnskapsprosesser er det viktig å utforske nettopp slike matrisekontekster hvor det er innslag av doble (eller multiple) medlemskap. Et tredje poeng er at vår studie er et bidrag til å forstå rollen som horisontal nettverksleder, hvor man må øve innflytelse på tvers av linjeorganisasjonen. I komplekse organisasjoner vil denne formen for lederskap supplere ledelse gjennom hierarkier. **M**

REFERANSER

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Deci, E.L. og R.M. Ryan (2000). «The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior». *Psychological Inquiry*, 11:227–268.
- McDermott, R. og D. Archibald (2010). «Harnessing Your Staff's Informal Networks». *Harvard Business Review*, March:83–89.
- Nesheim, T., Olsen, K.M. og Tobiassen, A.E. (2011) Knowledge Communities in Matrix-like Organizations: Managing Knowledge Towards Application. Paper sendt til review.
- Van der Hooff, B. og M. Huysman (2009). «Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches». *Information & Management*, 46:1–8.
- Wenger, E., R. McDermott og W.M. Snyder (2002): *Cultivating Communities of Practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.